



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

A Integridade Total

A grande maioria das obras sobre administração lida nas minhas pesquisas ressalta em seu epílogo um canto de louvor à ética. Lembro de uma das mais antigas, onde ecoou um grande hino em glória a este comportamento que atravessa o tempo desde o início da fase da mitologia grega¹.

Alguns exemplos e ensinamentos foram extraídos destas leituras, como por exemplo: o auto-retrato de Donald Trump, um best seller sobre um grande negociante, termina com algumas considerações sobre a filantropia e trabalho a serviço dos outros²; uns outros mais recentes, escritos por Petrs, conclui com uma prescrição e estabelece padrões absurdamente altos de integridade, exigindo nas organizações de sucesso que todas devam sair de uma era denominada por contratos e litígios para uma era de apertos de mãos e confiança³.

São em verdade testemunhos encorajadores e importantes em qualquer sociedade, eles parecem sugerir que a integridade nos negócios seja simplesmente uma questão de enaltecimento a palavra e a honra de qualquer executivo bem-intencionado que, no entanto, acha os aspectos éticos dos negócios às vezes dolorosos e, ocasionalmente, um motivo de desapontamento pessoal – consigo mesmo ou com sua empresa.

Existe ampla documentação sobre como o comportamento nos negócios pode chegar a extremos imorais; o que precisamos com urgência, agora, é de ajuda para entender o que fazer com essas tendências. Os padrões típicos de tomada de decisão de um administrador podem subverter ou sustentar as normas normais básicas. A conquista de altos padrões éticos no ambiente competitivo

¹ Selznick, Philip. Leadership in Administration. Faz apoteótico e ponderado ensaio sobre responsabilidades morais da liderança. Nash, Laura. Ética nas Empresas, Makron Books, SP, 2001.

² Donald J. Trump com Tony Schwart Trump: The Art of the Deal. (New York: Randon House, 1987), p.243

³ Tom Petrs. Thriving on Chaos. (new York: Harper & Row, 1990, p.46.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

de hoje exige um realinhamento radical dos modos básicos pelos quais os gerentes abordam tipicamente a solução de problemas⁴.

Na maioria dos textos lidos, observa-se que a preocupação dos administradores com a ética parece concentrar-se em dois grandes receios: O primeiro, o temor de que o cumprimento das obrigações éticas imponha um custo imediato ao demonstrativo de resultados e, segundo receio, onde os empregados que adotem padrões não-éticos venham a significar, no futuro, um passivo financeiro para a empresa. O segundo receio, com certeza, tem sido justificado⁵. Uma resposta se faz necessária, se não for por outra razão, porque a economia assim exige. Ao mesmo tempo, o medo de que a ética custe muito caro impede a formulação de uma resposta efetiva.

Todos esses assuntos que formam o cabedal de leituras nesta pesquisa exploratória e descritiva têm o propósito de provocar um autodiagnóstico explícito daqueles estados de espírito e daquelas condições que contribuem tipicamente para as disfunções morais no trabalho, e sugerir uma estrutura de solução de problemas para fazer frente a esses desafios morais com maior sucesso. O caminho inicial para uma linha de conduta e reflexão sobre ética deve ser buscada em obras que contenham elementos formadores de gerenciamento de pessoas: quais incentivos a fornecer, quais as leis criar, quais restrições impor ao comportamento competitivo de uma indústria.

Embora muitos desses problemas sejam deliberadamente comuns, quando vistos em seu conjunto, eles têm a intenção de fornecer aos executivos um campo de testes abrangente para a liderança dentro da empresa. Obviamente, alguns problemas éticos nos negócios ultrapassarão as fronteiras desta discussão, devendo-se, portanto, evitar-se "macroassuntos". Por exemplo, os riscos ambientais ou programas institucionais específicos, como planos de benefícios. Por mais importantes que sejam esses assuntos, sua discussão exige considerações políticas que estão além desse estudo. Além disso, não seria sensato medir a moralidade dos negócios apenas em termos macro. O critério individual sempre terá um papel crucial para assegurar altos padrões empresariais.

⁴ Chamaremos de Ética Convencionada o realinhamento sugerido, não abandonando a motivação do lucro nem outras premissas do capitalismo, mas as colocando dentro de um balizamento contextual diferente.

⁵ A repercussão financeira de escândalos financeiros dos anos 80 em quase todas as indústrias da América – desde Wall Street até as pequenas cidades – deixou bastante claro que nenhum executivo pode se dar ao luxo de deixar os padrões da empresa ao léu.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

O capitalismo democrático, que repousa em um sistema de troca voluntária e compromentimentos políticos com a liberdade e o livre arbítrio individuais, é, no fundo, um sistema que depende da criação da criação de confiança. Sem uma estrutura de valores morais básicos, tais como dizer a verdade, justiça e responsabilidade pessoal, a confiança poderá desviar-se até do grupo gerencial mais idealista.

Embora muitos conceitos gerenciais, do fluxo de caixa descontado aos planos organizacionais matriciais, já tenham tido seu dia de glória e depois tenham sido trocados pelas novas técnicas, a ética e a criação de confiança permanecem constantes na viabilidade da empresa. Um efetivo padrão de integridade é crucial para o bem-estar da empresa hoje em dia, para seu pessoal e para aqueles que são afetados por suas operações. Em verdade, direta ou indiretamente, todos nós dependemos do setor privado para o nosso bem-estar⁶.

⁶ Dada a dificuldade cada vez maior de garantir uma supervisão externa das atividades corporativas, e as novas avenidas tecnológicas que se abrem para a fraude interna, é crucial para o nosso sistema econômico que os administradores do setor privado aumentem a capacidade de confiança em si próprios, no que tange a integridade moral, na busca de ganhar um lucro honesto. Acrescento, ainda, que também é crucial para o nosso senso nacional de valor próprio.